



Wervingsprofiel

Voorzitter raad van bestuur

Collegiaal bestuurder met drive voor mensgerichte en innovatieve ouderenzorg

22 april 2025

Opdrachtgever Sevagram

Auteurs Marcel ten Berge
Manon Min

Aanvraagnummer A06769



Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	De organisatie	3
2.1	Sevagram	3
2.2	Strategische speerpunten	3
2.3	Zorg met bezieling	4
2.4	Organisatiecontext	5
3.	De functie van voorzitter raad van bestuur	5
3.1	De raad van bestuur	5
3.2	Ontstaan van de vacature	6
3.3	De bestuurlijke opgave	6
3.4	Profiel voorzitter raad van bestuur	6
4.	Bezoldiging	7
5.	De selectieprocedure	8

NIETS UIT DIT PROFIEL MAG ZONDER VOORAFGAANDE SCHRIFTELIJKE TOESTEMMING VAN LEEUWENDAAL
GEREPRODUCEERD WORDEN.

1. Inleiding

Durf jij te bouwen aan de toekomst van ouderenzorg, op een plek waar innovatie, creativiteit en menselijkheid samenkomen?

Bij Sevagram in Zuid-Limburg doen we het anders. We zijn koploper in Nederland op het gebied van herontwerp in de zorg, pionieren met Community Care en zijn niet bang om keuzes te maken waar anderen nog over praten. We zoeken een voorzitter raad van bestuur die de zorg van morgen vandaag al durft vorm te geven. Iemand die visie en daadkracht verbindt met betrokkenheid, lef en een tikkeltje eigenwijsheid. Hier werk je niet in de marge van verandering, maar sta je midden in het speelveld – samen met een gedreven directieteam en collega-bestuurder, als één team, met de blik vooruit.

Bij Sevagram geloven we in een ander level van ouderenzorg.

Eentje waarin muziek, kunst en welzijn net zo belangrijk zijn als medische zorg. Waar we dicht op het primaire proces staan en écht luisteren naar medewerkers, bewoners en hun naasten. Waar ruimte is om te leren, experimenteren en samen te groeien. Hier zetten we de toon, steken we onze nek uit als het nodig is en laten we zien dat zorg ook anders kan. Jij kunt het verschil maken – niet alleen voor Sevagram, maar voor het hele zorglandschap in Zuid-Limburg.

Met dit wervingsprofiel willen we je graag inzicht geven in de belangrijkste taken, verantwoordelijkheden en competenties die horen bij deze positie. Hopelijk maakt dit profiel je enthousiast om te reageren.

We geven een schets van deze mooie en ambitieuze organisatie en de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen. Ook beschrijven we de vacante positie, de gewenste capaciteiten en competenties, kennis en ervaring. We besluiten met een beschrijving van de selectieprocedure.

Voor meer achtergrondinformatie adviseren we je om de website te bezoeken: [Sevagram](#).

2. De organisatie

2.1 Sevagram

Met locaties in Heerlen, het Heuvelland en in Maastricht, 2.600 medewerkers en 900 vrijwilligers is Sevagram een van de grotere ouderenzorgorganisaties van Zuid-Limburg. Sevagram is gespecialiseerd in de complexe intramurale zorg en biedt wonen, zorg en welzijn in 19 zorgcentra. Daarnaast zijn er twee mooi gelegen hospices en bij Plataan kunnen mensen terecht voor professionele geriatrische revalidatie. En bovenal: Sevagram is super trots dat zij dankzij haar denk- en werkwijze het Planetree Mensgerichte Zorg certificaat mogen dragen.

Bij Sevagram geloven ze in vooruitgang. Innovatie zit in het DNA en is een drijvende kracht binnen de organisatie. Sevagram is een stabiele, kwalitatief en financieel gezonde organisatie. De jaaromzet is ruim 210 miljoen.

2.2 Strategische speerpunten

De strategische speerpunten zijn ervoor bedoeld om Sevagram niet alleen komend jaar – maar ook ver daarna – een vitale organisatie te laten blijven. Want dat is een voorwaarde om goede, mensgerichte zorg en welzijn aan de bewoners te kunnen blijven bieden, ongeacht de bekende uitdagingen op het vlak van personeel en een toenemende complexe zorgvraag, die op de organisatie afkomen. Aan deze strategische speerpunten geeft Sevagram de komende jaren (in elk geval voorzien tot 2030) invulling in de vorm van drie programma's met dezelfde namen als de speerpunten.

Dat zijn:

- 1 **'Community Care:** richt zich op het zo lang als mogelijk, zelfstandig thuis blijven wonen van ouderen met ondersteuning vanuit de wijk én -als dat nodig is- van zorgprofessionals. Het doel van Community Care is met andere woorden er samen voor zorgen dat (kwetsbare) mensen langer vitaal, veilig en gelukkig thuis kunnen wonen. Met een betere kwaliteit van leven en waar mogelijk ondersteund door het netwerk/de omgeving. Daarmee vertragen we een verhuizing naar een verpleeghuis. Als het echt niet meer thuis gaat, kan de overstap naar een geclusterde aanleunwoning gemaakt worden waar VPT (Volledig Pakket Thuis) wordt aangeboden. En als dat niet meer mogelijk is, wordt er verhuisd naar een zorgcentrum. Door het activeren van het netwerk rondom mensen thuis, kan dit netwerk ook makkelijk meebewegen als mensen in onze huizen komen wonen. Continuïteit én wendbaarheid zijn zo geborgd.'
- 2 **'Herontwerp wonen, welzijn en zorg:** Wat we nu doen, is niet houdbaar voor de langere termijn. Onze organisatiestructuur en werkprocessen moeten aangepast worden zodat zij flexibel mee kunnen bewegen, omdat we weten dat we het in 2030 met een kwart minder (zorg)personeel moeten doen. Meebewegen doen we door onze manier van werken goed onder de loep te nemen in het Herontwerp wonen, welzijn en zorg. Door scherpe keuzes te maken en nieuwe manieren van werken in te voeren (soms ondersteund door techniek), zorgen we dat we met minder mensen kwalitatief goede zorg en welzijn (in balans met facilitair) leveren, terwijl wij het werkplezier van onze medewerkers vergroten én bovendien zorgdragen voor continuïteit en wendbaarheid.'
- 3 **'Duurzaamheid:** Hoe kunnen we als zorgorganisatie onze voetafdruk op het milieu verkleinen? Daarover zijn afspraken gemaakt in de Green Deal Duurzame Zorg. Het gaat dan over de bijdrage die de zorgsector kan leveren aan het verbeteren van het milieu. Sevagram tekende het convenant en verbindt zich daarmee aan de afspraken om de zorgsector duurzamer te maken. Bijvoorbeeld door CO2-uitstoot te verminderen. We dragen ons steentje bij aan een gezonde wereld én aan een gezonde werkplek door onze belasting op het milieu te verminderen en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers te vergroten. Daarmee borgen we ook de continuïteit van de zorg en de wendbaarheid van Sevagram als organisatie.'

Sevagram beschikt over een innovatieteam en meerdere programmamanagers gericht op de uitvoering van de strategische speerpunten. Met name Community Care en het Herontwerp kennen een unieke en onderscheidende integrale aanpak die de interesse heeft van het Ministerie van Volksgezondheid en het zorgkantoor. Sevagram wil voorop blijven lopen met het gericht en innovatief nadenken over de toekomstige knelpunten, de bijbehorende oplossingen en het daadwerkelijk (o.a. via proeftuinen) met elkaar uitproberen van innovaties.

2.3 Zorg met bezieling

Om Zorg met bezieling gestalte te geven, vormt het Planetree-concept voor Sevagram de 'overkoepelende paraplu'. Planetree is een waardegedreven, cliëntgerichte zorgvisie en aanpak, die laat zien hoe hartelijke zorg op basis van een twaalfstal componenten daadwerkelijk kan worden gerealiseerd. Het gaat hierbij om de manier waarop zorg aangeboden wordt én hoe die ervaren wordt door cliënt, familie (mantelzorg), medewerkers en vrijwilligers.

Alle zorgcentra, de beide hospices en het geriatriesch revalidatiecentrum zijn volledig Planetree gecertificeerd. De certificering is steeds de bekroning, maar het doel blijft het realiseren van mensgerichte zorg voor de cliënten en hun familie, medewerkers, vrijwilligers en stakeholders.

Sevagram is de enige ouderenzorgorganisatie in Limburg, die concernbreed voldoet aan de voorwaarden voor het voeren van dit kwaliteitskeurmerk. De organisatie laat daarmee zien, dat ze een ondernemende instelling heeft, bereid is om vernieuwend te denken en de ambitie heeft om op deze gebieden tot een permanente verbetercultuur te komen.

2.4 Organisatiecontext

De raad van toezicht (RvT) is belast met het toezicht op de strategie en realisatie van de beoogde financiële en operationele resultaten. Daarnaast is de RvT verantwoordelijk voor het benoemen, schorsen en ontslaan van de leden van de raad van bestuur (RvB). Uiteraard heeft de RvT ook een adviserende rol richting RvB en kan zij daaraan gevraagd én ongevraagd advies geven. De RvT opereert vanuit betrokkenheid op afstand, heeft voldoende tijd en aandacht voor haar taken en vervult haar taak onafhankelijk.

Sevagram wordt bestuurd door een tweehoofdige RvB. Er is sprake van collegiaal bestuur waarin beide bestuurders gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het leiden van de organisatie. Samen vormen zij een complementair team dat sturing geeft aan de organisatie, waarbij een evenwicht wordt bewaard tussen goede cliëntgerichte zorg en een gezonde, toekomstbestendige bedrijfsvoering. De RvB wordt ondersteund door een directieteam, bestaande uit zes directeuren: drie directeuren Zorg, een directeur HR, een directeur Bedrijfsvoering en een directeur Kwaliteit & Strategie.

Sevagram heeft in overeenstemming met de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen een Centrale Cliëntenraad. Deze raad heeft tot doel het behartigen van de gemeenschappelijke belangen van alle of de meerderheid van de cliënten van Sevagram en levert hierdoor een bijdrage aan de kwaliteit en continuïteit van de mensgerichte zorg van Sevagram. Conform de Wet op de Ondernemingsraden is er een Ondernemingsraad die de gemeenschappelijke belangen van de medewerkers behartigt. De RvB voert frequent overleg met beide raden. Twee keer per jaar vindt er een gesprek plaats tussen de raden en (een delegatie van) de RvT. Daarnaast kent Sevagram sinds 2023 een Multidisciplinaire AdviesRaad: een vertegenwoordiging van professionals uit zowel Zorg als Welzijn, die de RvB adviseren over de kwaliteit van zorg.

3. De functie van voorzitter raad van bestuur

3.1 De raad van bestuur

De RvB draagt als collectief de eindverantwoordelijkheid voor het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen van Sevagram. Dit betekent dat de voorzitter en het lid gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen en uitvoeren van de strategie, het waarborgen van de kwaliteit en veiligheid van de zorg, het beheren van de financiële middelen, en het zorgen voor een doelmatige en transparante bedrijfsvoering.

Van beide bestuursleden wordt verwacht dat zij beschikken over leiderschap met visie en strategisch denkvermogen. Zij moeten in staat zijn om de koers van de organisatie uit te zetten, rekening houdend met maatschappelijke ontwikkelingen en de behoeften van cliënten. Daarnaast is het essentieel dat zij besluitvaardig zijn en resultaatgericht werken, zonder daarbij het belang van zorgvuldige afwegingen uit het oog te verliezen.

De RvB moet als team kunnen functioneren, waarbij open communicatie en wederzijds respect centraal staan. Beide leden dienen over uitstekende communicatieve vaardigheden te beschikken, zowel in de omgang met elkaar als met medewerkers, cliënten en externe stakeholders. Ze moeten in staat zijn om complexe informatie helder over te brengen en draagvlak te creëren voor beslissingen.

Integriteit en betrouwbaarheid zijn kernwaarden die diep verankerd moeten zijn in het handelen van beide bestuursleden. Ze dienen zich bewust te zijn van hun voorbeeldfunctie en het vertrouwen in de zorg hoog te houden. Maatschappelijke betrokkenheid is onontbeerlijk; de bestuursleden moeten voeling hebben met wat er speelt in de samenleving en hoe dit de ouderenzorg beïnvloedt.

Tot slot wordt er van beide bestuursleden verwacht dat zij innovatief denkvermogen combineren met een gezonde dosis realiteitszin. Ze moeten open staan voor nieuwe ontwikkelingen in de zorg, maar tegelijkertijd de haalbaarheid en impact van vernieuwingen goed kunnen inschatten.

3.2 Ontstaan van de vacature

De afgelopen jaren heeft Sevagram onder leiding van de RvB zich sterk doorontwikkeld tot een succesvolle en toonaangevende zorgaanbieder (VVT) in Zuid-Limburg. Nadat de beide huidige bestuurders hadden aangegeven dat zij in februari 2026 met pensioen wilden gaan, is het vraagstuk rondom de bestuurlijke opvolging door de RvT opgepakt. Recent is – na een zorgvuldige procedure – voorzien in de vacature van lid RvB. Per 1 juli 2025 treedt de huidige directeur Finance & Control, de heer Jean-Pierre Halmans, toe tot de RvB van Sevagram. Daarmee zal Sevagram tot de start van de nieuwe voorzitter en het vertrek van de huidige bestuurders beschikken over een driehoofdige RvB.

3.3 De bestuurlijke opgave

Met de nieuwe tweehoofdige RvB zal Sevagram de ingezette strategische koers voortzetten en zo met vertrouwen de toekomst tegemoet blijven treden. Wat de afgelopen jaren is bereikt en waar de organisatie nu staat, vormt een solide basis voor de toekomst. Tegelijkertijd zijn er ook voor Sevagram (net als andere zorgaanbieders) actuele vraagstukken waar hard aan wordt gewerkt, bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsmarkt, vastgoed, ziekteverzuim, scholing en behoud van personeel.

Ondanks dat Sevagram er goed voor staat, is er dus veel werk te doen zodat het een vitale en innovatieve organisatie blijft die staat voor het professioneel bieden van goede, mensgerichte zorg en welzijn voor de bewoners in Zuid-Limburg. Met Community Care en het Herontwerp wonen, welzijn en zorg wil Sevagram met dezelfde middelen meer mensen in de regio helpen. Daarbij is samenwerking met de vele ketenpartners in Zuid-Limburg belangrijk voor het behalen van de (gezamenlijke) doelstellingen. Het is dan ook belangrijk dat de RvB deze samenwerking actief opzoekt en vormgeeft. De strategische programma's zullen in 2025 e.v. vele veranderingen in de organisatie, zorg, bedrijfsvoering en onderlinge samenwerking/cultuur met zich meebrengen. Dat vraagt van de RvB dat deze op basis van heldere afwegingen samen met het directieteam keuzes maakt/prioriteiten durft te stellen en samen – ondanks de soms bij innovaties horende onzekerheden – de noodzakelijke implementatie van veranderingen voor elkaar krijgt. De RvB staat voor inspirerend en verbindend leiderschap en werkt bij voorkeur “bottom up” met de inzet van de kwaliteiten en talenten van management, medewerkers en medezeggenschap. De RvB stimuleert (o.m. met eigen voorbeeldgedrag) onderlinge samenwerking en een bedrijfscultuur waarin ruimte is om met elkaar te leren en te ontwikkelen.

3.4 Profiel voorzitter raad van bestuur

De nieuwe bestuursvoorzitter past qua ambitie en persoonlijkheid in een collegiaal bestuur met integrale verantwoordelijkheden waarbij gelijkwaardigheid en onderling kunnen sparren van groot belang is. Belangrijke voorwaarde voor succes is dat de beide bestuurders binnen de RvB goed en intensief met scherp te kunnen samenwerken. De bestuurders zullen gecombineerd qua persoonlijkheid en competenties uitstekend dienen aan te sluiten op de organisatie en cultuur van Sevagram. Tegelijkertijd voegen ze ieder voor zich ook hun eigenheid en persoonlijke meerwaarde toe. De bestuurders en directeuren versterken elkaar in een gelijkwaardige samenwerking, waarin de bestuurders – wanneer nodig – zorgen voor heldere richting en ondersteuning.

De voorzitter van de RvB is het boegbeeld van de organisatie en draagt de eindverantwoordelijkheid voor de algehele leiding. Met ervaring in de zorg brengt de voorzitter diepgaande kennis mee over de uitdagingen en kansen binnen de ouderenzorg.

De voorzitter is een inspirerende leider die in staat is om de kwaliteit van zorg continu te verbeteren en te waarborgen; heeft de juiste balans tussen innovatie/verandering en het bieden van rust en structuur; durft zaken ter discussie te stellen zonder af te doen aan datgene wat er is en voldoet. De voorzitter moet een heldere visie hebben op de toekomst van de ouderenzorg en deze kunnen vertalen naar concrete plannen.



Daarbij is het essentieel dat de voorzitter oog heeft voor de menselijke maat en de Planetree-filosofie van mensgerichte zorg kan integreren in alle lagen van de organisatie.

De voorzitter dient uitstekende netwerkvaardigheden te bezitten en de organisatie op overtuigende wijze te kunnen vertegenwoordigen bij externe stakeholders zoals gemeenten, zorgverzekeraars en samenwerkingspartners. Intern moet de voorzitter een verbindende rol spelen, zowel binnen de RvB als in de relatie met de RvT en de medezeggenschapsorganen.

We verwachten van de voorzitter dat deze ethische vraagstukken in de zorg kan adresseren en een voortrekkersrol speelt in innovatie. Dit vereist niet alleen kennis van de laatste ontwikkelingen in de zorg, maar ook het vermogen om kansen te zien en risico's zorgvuldig af te wegen.

De voorzitter is specifiek verantwoordelijk voor:

- ▶ **Het zorginhoudelijk beleid en het kwaliteitsmanagement** - Het waarborgen en continu verbeteren van de kwaliteit van de mensgerichte zorg en welzijn is een kernverantwoordelijkheid. Dit omvat eveneens het monitoren van cliënttevredenheid, het implementeren van kwaliteitsnormen en het stimuleren van een cultuur waarin leren en verbeteren centraal staan.
- ▶ **Innovatie en ontwikkeling** - Het bevorderen van vernieuwing in zorgconcepten en -methoden om de ouderenzorg toekomstbestendig te maken. Dit omvat het stimuleren van onderzoek en ontwikkeling, het experimenteren met nieuwe technologieën en het implementeren van innovatieve zorgmodellen.
- ▶ **Cliëntparticipatie en -tevredenheid** en de afstemming daarover met de centrale cliëntenraad.

Verder voldoet de voorzitter raad van bestuur aan de volgende belangrijke profieleisen:

- ▶ Academisch werk- en denkniveau, bij voorkeur met een relevante opleiding in de gezondheidszorg.
- ▶ Meerjarige bestuurlijke ervaring in een zorgorganisatie met de nodige complexiteit.
- ▶ Warm hart voor/affiniteit met de ouderenzorg.
- ▶ Diepgaande kennis van de zorgsector, inclusief wet- en regelgeving, financieringsstructuren, en actuele ontwikkelingen.

De *kerncompetenties* waar de voorzitter van de RvB over beschikt, zijn:

- ▶ Visie, helicopterview.
- ▶ Verbindend vermogen.
- ▶ Creatief, innovatief.
- ▶ Authentiek, reflectief.
- ▶ Resultaatgericht.
- ▶ Organisatiesensitiviteit.

4. Bezoldiging

Per 1 januari 2013 is de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) van kracht. Dit betekent dat de bezoldiging van bestuurders en hoogste leidinggevenden in de publieke en semipublieke sector wettelijk aan een maximum is gebonden. Voor zorginstellingen geldt een afzonderlijke WNT-norm met een maximale bezoldigingsgrens. Voor Sevagram geldt de klasse V.

5. De selectieprocedure

De selectie kent twee fasen:

1 Voorselectie door Leeuwendaal

De adviseurs van Leeuwendaal voeren allereerst uitgebreide gesprekken met kandidaten. Deze gesprekken vinden plaats op kantoor van Leeuwendaal in Utrecht in de **weken van 12 mei en 19 mei 2025**.

Geschikte kandidaten worden vervolgens door middel van cv en brief, en met toelichting van de adviseur, **in de week 26 mei 2025** gepresenteerd aan de opdrachtgever. Op basis hiervan wordt bepaald welke kandidaten worden uitgenodigd voor een selectiegesprek bij **Sevagram**.

2 Selectiegesprekken door Sevagram

Geselecteerde kandidaten worden persoonlijk uitgenodigd voor een gesprek met de selectiecommissie bij de opdrachtgever **in de week van 2 juni 2025**. De keuze qua kandidaat of kandidaten wordt gemaakt en door de selectiecommissie kortgesloten met de RvT.

In de week van 9 of 16 juni 2025 heeft de kandidaat/hebben de kandidaten het nadere gesprek met het lid RvB en de voltallige RvT. **In de week van 23 juni 2025** neemt de RvT het voorgenomen besluit tot benoeming. Tevens is er de optie voor een assessment in deze week. **In de week van 30 juni** heeft de eind kandidaat het gesprek met de adviescommissie en voert Leeuwendaal de referentie-/CV-check uit. Het arbeidsvoorwaardengesprek wordt in **de eerste helft van de maand juli** gepland. **Na de zomervakantieperiode** volgen de kennismakingsgesprekken met de CCR, OR en Directie op eenzelfde dag in week. De RvT neemt in de vergadering van **24 september 2025** het definitieve benoemingsbesluit.

Gestreefd wordt naar een afronding van de procedure **vóór 30 september 2025**.

Over de inzet van videobellen

Indien we videobellen inzetten voor gesprekken maken we gebruik van MS Teams.

We hanteren hiervoor strikte procedurele afspraken die we helder communiceren met al onze medewerkers. Op de naleving van deze procedures zien wij streng toe.

Wij beschikken voor alle applicaties over betaalde licenties met verfijnde beveiligingsopties. We maken weloverwogen keuzes in de wijze waarop we deze configureren. Voorbeelden hiervan zijn:

- ▶ We gebruiken uitsluitend Europese datacenters.
- ▶ Alle meetings bij Leeuwendaal zijn afgeschermd met een unieke meeting ID en password.
- ▶ We maken gebruik van waiting rooms, waarbij de Leeuwendaal host bepaalt wie wordt toegelaten tot een sessie.
- ▶ Tijdens de verbinding wordt altijd van end-to-end encryptie gebruik gemaakt.

Contactgegevens

Dit wervingsprofiel is met alle zorgvuldigheid tot stand gekomen. We gaan er dan ook van uit dat dit profiel voldoende informatie biedt om een goed beeld te krijgen van de positie en de organisatie. Meer informatie vind je ook op de website van Sevagram. We nodigen je van harte uit om te reageren. De procedure wordt begeleid door Marcel ten Berge en Manon Min, senior adviseurs executive search in samenwerking met Soesja Bijtelaar, research consultant. Jouw cv en motivatiebrief kun je uploaden via: [vacaturesite van Leeuwendaal](#).